

## 11. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 11.1 Делегирование полномочий

### 11.2 Теории содержания мотивации и их использование в практике управления

## 11. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 11.1 Делегирование полномочий

Делегирование полномочий - передача прав принятия решений по второстепенным вопросам лицам, не занимающим официальных управленческих должностей.

Матрица Эйзенхауэра - таблица, с помощью которой можно решить вопрос о целесообразности делегирования полномочий, исходя из важности и срочности решаемой проблемы.

Основные виды делегируемых полномочий: решение специальных проблем; осуществление подготовительной работы; участие в информационном обмене.

Выгоды делегирования полномочий: приближение выработки решения к месту его реализации; освобождение руководителя от рутинной работы; более рациональное распределение нагрузки среди подчиненных; появление у исполнителей дополнительной возможности проявить себя, выдвинуться; получить удовлетворение от работы.

Причины сопротивления делегированию со стороны руководителей: неуверенность в себе; боязнь потерять уважение и власть, престиж; загруженность текущими делами; непонимание важности; нежелание портить отношения с подчиненными; стиль работы.

Причины сопротивления делегированию со стороны подчиненных: нехватка знаний, веры в себя, боязнь ответственности, перегрузки.

Коллективное управление - выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

Коллективное управление позволяет: решать сложные задачи, требующие опыта и знаний людей, работающих в различных областях; снизить вероятность ошибок; объединить усилия заинтересованных лиц, работающих в разных подразделениях; наладить обмен информацией и укрепить сотрудничество; обеспечить широкую поддержку решения.

Коллективное управление не целесообразно, если: для проблемы имеется самоочевидное решение или она является частью должностных обязанностей руководителя; существенно различаются способности участников процесса; есть опасность утечки информации.

Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам, другие - к славе; третьи - к власти; четвертые просто любят свою работу. Эти и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение - мотивацией.

### 11.2 Теории содержания мотивации и их использование в практике управления

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, какие факторы побуждают человека к деятельности.

Первое упоминание о мотивации встречается в Библии, античных мифах и древних преданиях. В них подробно излагались методы «кну́та и пряника», сокровища победителю, голову с плеч за отсутствие положительного результата. Во время выпуска книги А. Смита «Исследования о природе и причинах богатства» мотивация сводилась к стремлению достичь наиболее выгодного экономического положения и материального благосостояния. Далее Ф. Тейлор дополнил теорию Смита вознаграждением за проделанную работу, пропорциональностью трудового вклада, а главное — психологическими аспектами мотивирования трудового коллектива.

В настоящее время наиболее известными теориями мотивации являются:

- теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;
- теория ERG, разработанная Альдерфером;
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

Теория иерархии потребностей Маслоу включает в себя следующие идеи и предпосылки:

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям, и наоборот, удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня;
- потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует 5 групп потребностей:

#### Физиологические потребности.

Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. К ним относят потребности в пище, воде, воздухе, т. е. потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т. д. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум зарплаты обеспечивал «выживание» и рабочие условия не слишком отягощали существование.

#### Потребности в безопасности.

Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать волнительных ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, необходима гарантия работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Люди, испытывающие данные потребности, стремятся застраховаться от возможности неблагоприятных событий и изменений, создавая страховой потенциал, в частности за счет обучения и образования. Они стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд вышепрожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

#### Потребности принадлежности и причастности.

Все стремления человека к участию в совместных действиях составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно проявлять дружеское партнерство, создавать необходимые условия труда, свойственные организационной психологии. Хороший результат дают групповая форма организации труда, коллективные мероприятия, выходящие за рамки работы (корпоративные вечеринки), а также признание за работником его коллективной ценности.

#### Потребности признания и самоутверждения.

Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными и уверенными в себе. Люди с доминированием этих потребностей стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данным типом необходимо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение

титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т. д.

#### Потребности самовыражения.

Группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Люди с потребностью самовыражения открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми необходима постановка оригинальных заданий, позволяющих претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа потребностей. Основная задача этой теории состоит в стремлении показать, как потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная о динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на человека, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако, как показывает практика, в концепции есть ряд недостатков. Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от таких ситуационных факторов как содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т. д. Во-вторых, жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу, не является закономерностью. В-третьих, удовлетворение потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать и усиливает свое действие по мере удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказать усиливающее воздействие на мотивацию.

#### Теория ERG (существование отношений роста) Альдерфера.

Так же, как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы.

Однако в отличие от теории иерархии потребностей Маслоу он считает, что таких групп потребностей существует три:

- потребности существования, к которым относятся безопасность и физиологические требования;
- потребности связи, включающие в себя потребность в общении, групповой принадлежности и социальной значимости;
- потребности роста, т. е. потребность в самореализации.

Потребности существования включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа потребностей связи наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремления человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе

можно отнести часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребности безопасности, которая связана с групповой безопасностью. Потребности роста аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т. д.

Эти три группы потребностей, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны. Вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. Например, если человек не может удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. Иерархия потребностей отражает восхождение от более определенных потребностей к менее определенным, т. е. происходит переключение на наиболее реальную потребность. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивации.

Теория Альдерфера, являясь относительно новой, недостаточно эмпирически обоснована. Тем не менее знание этой теории является необходимым для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивации, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования. В соответствии с идеями МакКлелланда эти потребности, если они присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом данные потребности рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, обучения.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше. Человек с высоким уровнем потребности достижения предпочитает самостоятельно ставить цели, выбирая при этом умеренно сложные приоритеты и задачи, исходя из того, что может достичь и что сможет сделать. Важно отметить, что качество результата, а также работы необязательно являются наивысшими. В связи с тем, что коллектив людей с данной потребностью много и охотно

работает и предпочитает не делиться работой с другими, совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они сами этот результат получили в одиночку.

МакКлелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ. Так, общества с высокой потребностью достижения имеют хорошо развитую экономику. И наоборот, в обществах, характеризующихся низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

Наличие у персонала высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию. Оценка уровня потребности достижения может быть использована также и для приведения характера и содержания работы в соответствии с потребностями достижения работников.

В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готов человек с высоким уровнем потребности достижения.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Потребность властвовать является третьей потребностью, влияние на поведение человека которой было изучено и описано МакКлелландом. Данная потребность также, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной ее направленностью является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и в противоположность этому стремление полностью отказываться от желания власти, полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют внимание на своей руководящей позиции в организации.

Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к получению власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом они мотивируют персонал для достижения целей и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. Таким образом, потребность властвования для этих людей заключается не в стремлении к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а в стремлении к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что также является стремлением к властному самоутверждению.

Для эффективности менеджмента преобладающее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому необходимо, чтобы работа руководителя, с одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять, а с другой — способствовала развитию этой потребности.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепциях Маслоу и Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимовлияния. Так, например, если человек находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была относительно слабо выражена.

Теория двух факторов Герцберга заключается в том, что удовлетворенность человека своими действиями, состоянием, окружением и неудовлетворенность этим являются двумя полюсами, между которыми может находиться состояние и настроение человека. В зависимости от осуществляемого на человека воздействия его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться удовлетворенным и неудовлетворенным.

Удовлетворенность.

В 1950—1960-е гг. Фредерик Герцберг совместно с рядом коллег провел исследование относительно факторов, оказывающих мотивирующее воздействие на поведение человека. Герцберг сделал вывод о том, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обуславливающих их факторов являются двумя различными процессами, т. е. факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность. Герцберг называл эти факторы «удовлетворителями». Это название не получило широкого распространения, и обычно эти факторы называются мотивирующими.

Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе

относятся такие потребности или факторы, как достижение, признание, ответственность, продвижение, возможность роста. Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение, а так как они могут приводить к удовлетворению, следовательно, играют мотивирующую роль.

Неудовлетворенность определяется влиянием факторов, связанных с окружением, в котором осуществляется работа. В то же время наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». В литературе их называют факторами «здоровья», подчеркивая этим то, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда.

Факторы «здоровья» могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. Эти факторы помогают человеку устранить «боль», которую он переживает в их отсутствие. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К факторам здоровья относятся заработная плата, безопасность на рабочем месте, такие условия на рабочем месте, как шум, освещенность, комфорт, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными и т. д. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом вследствие анализа факторов здоровья, является теория, заключающаяся в том, что при наличии у персонала чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность.

Таким образом, изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует единый подход, объясняющий то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет принципиальные отличия. Так, например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако эта теория делает акцент на то, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. МакКлелланд ввел по отношению к рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношения отдельных групп потребностей, отойдя от рассмотрения изолированного влияния отдельных групп потребностей на поведение человека. В теории Герцберга потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и «здоровья». Тем самым указывается на то, что не все потребности постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности.

Каждая из теорий получила широкое признание теоретиков и практиков и внесла существенный вклад в разработку теории мотивации. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, которая позволяет сделать выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различных теориях группы потребностей соответствуют друг другу.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**



## **1. Нормативно-правовые акты**

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан. - Алматы, 1995.
2. Закон Республики Казахстан « О разгосударствлении и приватизации в Республике Казахстан». - Алматы, Казинпресс, 1995.
3. Закон Республики Казахстан « О налогах и других обязательных платежах в бюджет» – Алматы: Казинпресс, 1985.
4. Закон Республики Казахстан « О предприятиях и предпринимательской деятельности в Республике Казахстан»- Алматы, 1995г.
5. Закон Республики Казахстан « О собственности в Республике Казахстан» – Алматы, Казинпресс, 1995г.
6. Закон Республики Казахстан «О развитии конкуренции и ограничении монополистической деятельности». - Алматы, Казинпресс, 1995.
7. Закон Республики Казахстан «О таможенном деле в Республике Казахстан»/ Казахстанская правда, 26-27 июня 1995 г.
8. Конституция Республики Казахстан /Казахстанская правда, 8 сентября 1995.

## **2. Основная литература**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. – М.: Белые Альвы, 1999.
2. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001.
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб.: Изд. дом «М и М», 1997.
4. Менеджмент (конспект лекций в схемах). – М.: Издательство ПРИОР, 1999.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
6. Цыпкин Ю.А., Люшкинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Учебное пособие для вузов /Под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

## **3. Дополнительная литература**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Афанасьев Е.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения. - М., 1987.
4. Берл Г. Создать свою фирму. - М.: Экономика, 1990.
5. Берман Б., Эванс Дж. Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.
6. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - Алматы, 1993.
7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех.- М., Юрист, 1994.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 1998.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент».- М.: Гардарика, 1998.
10. Воеводин Е.Н. Реклама на капиталистическом рынке. – М.: МГИМО, 1982.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер . – М.: Дело, 1999
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

14. Глухов В.В. Основы менеджмента. – Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. - М., 1993.
16. Грачев М. К новой философии менеджмента //Вопросы экономики, 1990.
17. Дзарасов С.С. Каждому об управлении. - М.: Мысль, 1986.
18. Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. /Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
19. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмы. - М., 1991.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1981.
21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Минск: Изд. центр «Экономпресс», Финансы, учет и аудит, 1998.
22. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2002.
23. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. - М.: Экономика, 1981.
24. Кахно П.А. и др. Менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1993.
25. Китов А.И. Психологические особенности принятия управленческих решений. М.: Знание, 1983.
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1998.
27. Корнаи Я.Путь к свободной экономике. - М., Экономика, 1990.
28. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Московский рабочий, 1983.С.45-64.
29. Креггер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей в бизнесе: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, Аст, 1995.
30. Кэссон Г.Р. Что нужно знать каждому бизнесмену: эффективный менеджмент». - М., Бином, 1992.
31. Лазарева А.Г. Маркетинг информационных продуктов и услуг в США. – М.,1999.
32. Маркетинговый подход к управлению // Российский Экономический журнал , № 10, 1992г. с. 65-68.
33. Маркушевич О.Г. Свободная экономика и управление предприятием – М., СПб: Политика, 1993.
34. Менеджмент /Под ред. Максимова М.М., Игнатъевой А.В. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
35. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации. -М.: Прогресс, 1991.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
37. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998.
38. Монден Я., Сибикава Р. и др. Как работают японские предприятия. - М.: Экономика, 1989.
39. Настольная книга хозяйственного руководителя, предпринимателя, бизнесмена. - М., 1993.
40. Ноздрева Р.Б. , Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М., 1991.
41. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
42. Основы менеджмента. Учебное пособие. Алматы: КазГАУ, 1994.
43. Оучи У.Методы организации производства: японский и американский подходы. - М: Экономика, 1984.С 83-92, 144-151.
44. Пилдич Дж. Путь к покупателю. - М., Прогресс, 1991.
45. Психологические тесты. Ахмеджаков Э.Р. – М., 1996.

46. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: Инфра-М, 1996.
47. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1988. С 135-161.
48. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. /под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
49. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
50. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента /Пер. с англ.. -М.: Контроллинг, 1991 (классики менеджмента, вып.1).
51. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: Автор, 1993.
52. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентноспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 1988, С. 39-63.
53. Управление – это наука и искусство /А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
54. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г.Поршнева, З.п. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.
55. Управление производством: словарь - справочник. - М.: Профиздат, 1990.
56. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг». Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996.
57. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.: Прогресс, 1999.
58. Фурсов В.Г., Басин Ю.Г. Основы бизнеса и предпринимательства в условиях рыночной экономики Казахстана. Алматы: Изд-во «Панорама», 1993.
59. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1989, № 2, с. 34-38.
60. Холд Р.Н. Основы финансового менеджмента. - М.: Дело, 1993.
61. Цзе К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года. - М., 1988.
62. Шеметов П.В. Практический менеджмент. - Новосибирск, 1993.
63. Шепель В.М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 1999